

O papel do arquivista na construção e gerência de um sistema normativo: o estudo de caso da Rede Batista de Educação

The role of the archivist in the construction and management of a normative system: the case study of the Batista Education Network

Vinícius Francisco Alves¹
Flavia de Melo Lacerda²

Resumo: *O objetivo deste trabalho é analisar a construção do sistema de controle de instrumentos e documentos normativos produzidos na Rede Batista de Educação e a participação do profissional de arquivo na construção deste sistema. A instituição é apresentada em seu contexto histórico e administrativo, bem como o projeto de implantação do comitê de Gestão de Sistema Normativo. A participação do profissional de arquivo da instituição nas etapas de construção do Sistema Normativo é apresentada através de um detalhamento do seu trabalho durante as seguintes etapas: desenvolvimento da Taxonomia de Funções; o levantamento de processos e funções administrativas através da construção das Arquiteturas de Processos; o controle de publicação dos instrumentos normativos e a gestão eletrônica destes documentos através da ferramenta SharePoint Online da Microsoft. O trabalho do profissional de arquivo em cada uma destas etapas será analisado do ponto de vista arquivístico com base em referencial teórico da disciplina de Arquivologia e outras pertinentes. Ao final deste relato, são apresentadas as próximas etapas do projeto, o envolvimento do profissional de arquivo nestas etapas e a aplicação dos resultados do projeto na realidade arquivística da Rede Batista de Educação.*

Palavras-chave: *Sistema Normativo. Atuação do arquivista. Arquitetura de processos.*

Abstract: *The objective of this work is to analyze the building of the controlling system of the regulatory instruments that are produced at the Rede Batista de Educação and the archivist professional involvement in its development. The institution is presented in its historical and administrative context as well as how the project of the implantation of the Comitê de Gestão do Sistema Normativo (Committee of Management of the Regulatory System) was developed. The archivist participation in its development is presented through the detailing of its work in the following steps: development of the Function Taxonomy; the survey and analysis of*

¹ Bibliotecário e Arquivista graduado pela Escola de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais em 2010 e 2016 respectivamente. Bibliotecário responsável pelo setor de Arquivo Central da Rede Batista de Educação. E-mail: viniciusfa37@hotmail.com

² Bibliotecária e Arquivista graduada pela Escola de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais em 2010 e 205 respectivamente. Aluna do curso de pós-graduação Gestão da Informação e Pessoas da Escola de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: flaviaelentari@hotmail.com

procedures and managerial functions to promote the development of the Procedures Architecture; the publication of the regulatory instruments and the electronic management of these documents at the Microsoft's SharePoint Online platform. The archivist's work in each of these steps is analyzed in the eye of the Archive Management theories and other relevant ones. At this article's end, the next steps in this project are presented as well as the archivist involvement in these steps, and the affectation of the project in the Rede Batista de Educação managerial reality.

Keywords: *Regulatory System. Archivist performance. Procedures Architecture.*

1 INTRODUÇÃO

A profissão e o papel do arquivista nas instituições públicas e privadas vêm ganhando novos significados com o passar do tempo e com a evolução do uso e disseminação da informação. Sobre o perfil e características do arquivista, como um profissional da informação é, Guimarães discorre:

[...] a caracterizações de profissionais como intérprete de cenários da informação, vendedor de serviços de informação, empacotador da informação administrador da informação, provedor e facilitador da transferência da informação, tomador de decisões, ponte informacional, processador da informação e tantas outras, reflete concepções de gerência, de agregação de valor, de geração de um novo produto, e de organização e socialização do conhecimento (GUIMARÃES, 2000 p.54).

Usualmente, o arquivista não está entre os primeiros profissionais que uma instituição ou empresa contrata. Porém, a necessidade de tratar a informação e documentos (físicos ou digitais) é uma questão que toma proporção de urgência e prioridade cada vez mais cedo na trajetória dessas empresas. É neste momento que o arquivista tem a chance de mostrar todo o seu potencial.

O mercado tem observado o caráter multifuncional dos profissionais, desta forma o profissional da informação deve:

Ser um especialista na área de conhecimento onde atua; ser um profundo conhecedor dos recursos informacionais disponíveis e das técnicas de tratamento da documentação, com domínio das tecnologias mais avançadas; ser um gerente efetivo; ser um líder para enfrentar as mudanças e suas consequências (SANTOS, 2000 *apud* CARDOSO & VALENTIM, p.113).

Foi num contexto de carência em gestão de informação e documentos que a Rede Batista de Educação contratou o seu primeiro arquivista, em 2010. Desde então a empresa mantém este tipo de profissional em seu quadro de colaboradores, e o envolvimento do arquivista tem ido

muito além da pura gestão de documentos ou das atividades mais óbvias e clássicas da profissão.

2 A REDE BATISTA DE EDUCAÇÃO

A Rede Batista de Educação (RBE) foi criada em 1918, ano da fundação do Colégio Batista Mineiro (CBM), então chamado *Escola Baptista Americana Mineira*. Em 1923, a Convenção Batista Mineira passou a ser mantenedora do Colégio Batista Mineira através de sua Comissão de Educação. No ano de 1943, a Convenção Batista Mineira transforma a Comissão de Educação em Junta de Educação, entidade sem fins lucrativos e órgão superior da administração de todas as unidades de ensino da Rede Batista de Educação. A partir daí o CBM e posteriormente a RBE foram dirigidos por dez diretores em mandatos de tempo variável. Atualmente, a instituição é dirigida pelo Prof. Valseni Braga, ocupante do cargo desde o ano de 2008.

Inicialmente com instalações apenas na capital mineira, o CBM expandiu suas atividades para o interior do estado e para a região metropolitana a partir da década de 1980, contando hoje com filiais em 4 cidades, além de Belo Horizonte. Em 2001 fundou-se a Faculdade Batista de Minas Gerais (FBMG) que hoje oferece quatro cursos de graduação – Administração, Direito, Ciências Contábeis e Teologia – além de seis programas de pós-graduação *lato sensu*. A FBMG opera suas atividades nas mesmas dependências físicas que o CBM-Unidade Floresta.

Atualmente, a Rede Batista de Educação administra dez unidades de educação nos três níveis de ensino e em níveis de extensão. Estas unidades são geridas pelos seus diretores pedagógicos que respondem diretamente a Direção-Geral da RBE nas questões administrativas. O organograma abaixo apresenta a atual estrutura administrativa da RBE:

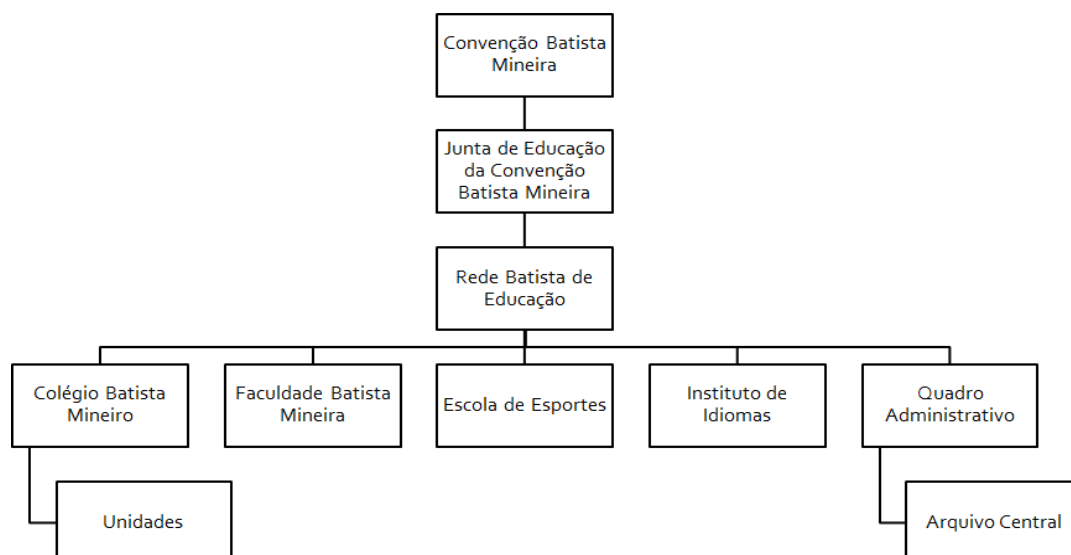


Figura 1: Organograma RBE
 Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Os departamentos são gerenciados por “Líderes” que respondem diretamente à Direção Geral na maioria dos casos. Em alguns casos, um líder gerencia mais de um departamento, função ou projeto.

No campo pedagógico, a RBE tem em seu quadro professores, educadores e pedagogos com alto nível de especialização nos três níveis de ensino e nos níveis de extensão. No momento, o corpo pedagógico desenvolve a implantação do Mapa de Competências Curriculares, projeto pedagógico pioneiro no Brasil que pretende reestruturar o ensino e redimensionar os caminhos percorridos pelo aluno no ensino básico e médio.

Dois movimentos recentes dentro da RBE têm impactado institucionalmente todas as atividades administrativas e pedagógicas. Um deles é o movimento Batista Digital, que tem como propósito digitalizar a maioria dos processos pedagógicos e administrativos da RBE. Um novo departamento chamado Tecnologia Educacional foi instaurado em 2015 para tratar do aspecto pedagógico destas mudanças. Este movimento tem influência direta no futuro das práticas arquivísticas da RBE, como veremos a frente. O segundo movimento é a criação da comissão Batista 100, que trabalha com as ações comemorativas que ocorrerão no ano de 2018, ano do centenário da fundação do CBM.

3 GSN – GESTÃO DO SISTEMA NORMATIVO

Em diagnóstico institucional realizado em 2013 foi verificada a ausência de normas e processos bem definidos na estrutura administrativa da RBE. Muitos destes processos não se encontravam registrados em nenhum documento oficial da instituição e os regulamentos eram quase sempre transmitidos verbalmente. O fazer administrativo estava a mercê de preferências particulares e o saber era de conhecimento apenas do executor, sem haver qualquer registro de como realizar os processos administrativos. Foi então idealizada a criação de um grupo multidisciplinar responsável pelo mapeamento de processos e criação de documentos que regem estes processos. Segundo Hunt (1996), o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Em 2014 foi instaurado o grupo de Gestão do Sistema Normativo – GSN – com o objetivo de mapear, registrar, publicar e controlar a produção de instrumentos normativos da RBE. O grupo foi inicialmente formado por quatro colaboradores: um bibliotecário, uma arquivista, um administrador e uma engenheira de produção. A escolha dos membros componentes do grupo foi realizada pensando na riqueza multidisciplinar que esta composição poderia oferecer para a empreitada. O GSN conta hoje com a mesma quantidade de integrantes, sendo que agora fazem parte do seu corpo técnico dois bibliotecários (um deles estudante de arquivologia), uma administradora e uma engenheira de produção.

Definida a equipe, o passo seguinte foi a discussão sobre quais seriam os instrumentos normativos necessários para o desenvolver das atividades da discussão. Baseando-se no diagnóstico realizado em 2013, concluiu-se que a rede carecia de instrumentos normativos (representados pela sigla IN daqui em diante) que direcionassem à instituição, que regulassem as atividades e que padronizassem os processos. Três documentos foram definidos como essenciais para a RBE:

1. As Políticas;
2. As Normas;
3. Os POPs – Procedimentos Operacionais Padrão.

Praticamente toda a informação dos processos da empresa não estava documentada corretamente, gerando um acúmulo desorganizado de documentos e da própria informação.

Moura relata que:

A explosão informacional é caracterizada, sobretudo pela aceleração dos processos de produção e de disseminação da informação e do conhecimento (...). Portanto, o elevado número de atividades produtivas depende da gestão de fluxos informacionais, aliados ao uso intenso de tecnologias de informação e comunicação (MOURA, 2004, p.163).

Para cada um destes documentos foi criado um modelo padrão de redação e formato de apresentação.

A etapa seguinte consistiu na estruturação da rede em um esquema de classificação de funções administrativas. Foram definidos 15 temas com 66 subtemas. Vale observar que a estruturação foi baseada em funções e não em departamentos. Dada a estrutura maleável da RBE foi definida a escolha por uma abordagem funcional da estrutura da rede ao invés de uma abordagem departamental. As funções foram divididas em três níveis hierarquizados de macroprocessos.

Em entrevista realizada com os colaboradores envolvidos no desenvolvimento da função em questão, os processos foram identificados e listados na arquitetura de processos. Esta arquitetura uma vez pronta passou por revisão junto ao líder e a equipe responsável pela função. Identificados os processos, foram definidos os redatores e aprovadores dos documentos normativos relativos a cada um destes processos. É importante observar que os instrumentos normativos mantêm relação orgânica e interdependente entre si. As políticas, normas e POPs relacionam-se harmoniosamente em conteúdo e estrutura e podem um emanar do outro.

O mapeamento dos processos e a definição de seus respectivos INs definiram os colaboradores responsáveis pela escrita de cada um destes INs. Estes colaboradores foram treinados durante o primeiro semestre de 2015. O treinamento envolveu a apresentação do projeto, dos modelos dos instrumentos normativos e de exercícios de produção dos documentos. Após a realização do treinamento, cada participante recebeu um prazo para a produção de seus respectivos INs. Durante o período de produção, muitos dos participantes observaram a necessidade de acréscimo de novos processos nas arquiteturas de processos, a

exclusão de alguns que não se faziam necessário ou a mescla de dois ou mais processos em um único instrumento normativo.

Para a publicação dos INs, o GSN buscou uma ferramenta que atendesse as suas demandas relativas a controle de versão dos INs e controle de acesso de acordo com as especificações de cada documento. Após pesquisar a funcionalidade de diversas ferramentas, foi escolhida como plataforma para o GSN a ferramenta *SharePoint Online* da *Microsoft*. O *SharePoint Online* é uma plataforma de aplicações *Web* da *Microsoft*, com utilização na criação de portais e intranets empresariais, gestão de conteúdos, gestão documental e criação de portais colaborativos, e publicação de aplicações web. Dentro do *SharePoint* foi então criado o site do GSN com três bibliotecas de instrumentos normativos:

- Biblioteca de Políticas e Normas: reúne os instrumentos normativos codificados e classificados de acordo com a taxonomia previamente estabelecida – código POL para Políticas e NOR para Normas – em uma única pasta;
- Biblioteca de Procedimentos Operacionais Padrão: reúne os instrumentos normativos codificados e classificados de acordo com a taxonomia previamente estabelecida (POP) em pastas de acordo com o tema do documento;
- Biblioteca de Formulários e Documentos de Referência: reúne os documentos que são referenciados nos instrumentos normativos.

O uso do *SharePoint* permite à GSN o controle de todo o fluxo de produção, aprovação e publicação dos INs através da ativação dos Fluxos de Trabalho dentro de uma biblioteca. O Fluxo de Trabalho do *SharePoint* cria tarefas aos envolvidos na produção de determinado trabalho ou projeto e redireciona os documentos aos envolvidos através de um sistema de hiperlinks que permite a edição de documentos em série ou em paralelo. A distribuição através de hiperlinks evita o excesso de troca de e-mails e a multiplicidade de versões de um mesmo documento, além de controlar rigidamente o andamento do processo. A distribuição de tarefas proporciona ao gestor daquele fluxo de trabalho o acompanhamento em tempo real do andamento do processo. Outra importante funcionalidade é o controle de versões dos documentos produzidos dentro do site. É possível identificar modificações através da data, conteúdo e editor. O controle de acesso aos INs é possível através do controle de permissões que pode ser habilitado nos níveis de site, biblioteca, pasta, documento, usuário ou grupo de usuários.

Por último é importante ressaltar o funcionamento da atividade de publicação de um documento dentro do *SharePoint*. É permitido ao administrador do sistema informar automaticamente determinado usuário ou grupo de usuários sobre a publicação de um IN que

lhe seja pertinente. Ao usuário também é possível "seguir" um documento, pasta ou biblioteca. A função "seguir" permite que um usuário seja informado automaticamente toda vez que um documento foi modificado ou que uma nova versão tenha sido publicada.

4 O PAPEL DO ARQUIVISTA NO GSN

A necessidade da participação do arquivista da instituição no desenvolvimento do GSN foi tratada desde o início do projeto como de suma importância. Isso se deve as próprias características do objeto de trabalho em questão: os fluxos documentais e de tarefas que envolvem a escrita dos instrumentos normativos, as relações estruturais administrativas da instituição e o mapeamento dos processos são algumas das características do projeto que são beneficiadas pela participação do arquivista em seu desenvolvimento.

A participação do arquivista também promove, por sua vez, ações de gestão documental que favorecem o próprio Arquivo Central da RBE, visto que estas ações não estão necessariamente ligadas ao objeto final do projeto do GSN e sim a gestão documental e arquivística de toda a instituição.

Como vimos anteriormente, a participação do arquivista nas atividades do GSN se dá praticamente em todas as etapas, porém, em seis delas o trabalho do arquivista é mais aproximado de suas atividades tradicionais de gestão de documentos. A seguir, apresentaremos as seis etapas com suas respectivas características e exemplos.

I. Desenvolvimento da Taxonomia de Funções

A taxonomia de funções da RBE foi criada para estruturar e hierarquizar as funções administrativas da instituição dentro do GSN sem necessariamente estar atrelada ao organograma da RBE. Inicialmente, esta estruturação das funções trata apenas das funções administrativas das atividades-meio. As atividades-fim, ligadas às práticas pedagógicas da instituição, serão abordadas em uma segunda etapa do projeto a ser iniciada em 2017.

A construção da taxonomia passou pela análise do organograma e da estrutura administrativa da instituição. Nesta análise, foram identificadas 15 funções administrativas e 66 sub-funções. Seguindo o preceito sobre os planos de classificação de CRUZ (2013, p.32) em que "a atividade de classificação é uma das mais importantes e mais complexas na gestão de documentos. O sistema adotado deve ser claro e inteligível para todos os funcionários da instituição" optou-se pela criação de uma estrutura taxonômica de funções administrativas

para o GSN que pudesse ser também usada como um Plano de Classificação Funcional da RBE - instrumento arquivístico até então não desenvolvido pela instituição. A adoção de uma só estrutura para os dois fins busca exatamente criar essa relação de familiaridade com a estrutura da parte do usuário dos dois sistemas.

II. Levantamento de processos e funções administrativas na construção das Arquiteturas de Processos

Para a realização desta etapa, foi proposto ao GSN uma abordagem similar à do Manual de Gestão APM sobre o desenvolvimento de planos de classificação. Foram criadas duas etapas para o levantamento de processos e funções administrativas: na primeira foi realizada uma investigação preliminar que resultou num primeiro esboço da arquitetura de processos; na segunda etapa, os responsáveis pelos processos foram entrevistados e solicitados a identificar estes processos na estrutura administrativa da instituição. Os resultados das duas etapas foram combinados e apresentados aos responsáveis por cada função para validação. Esta abordagem se assemelha aos passos A e B da DIRKS - Designing and Implementing Recordkeeping Systems - também conhecida como ISO 15.489/2001 do Arquivo Nacional da Austrália.

O passo A trata investigação preliminar das funções administrativas e tem como objetivo "identificar e documentar a instituição de forma abrangente. Sua estrutura, os ambientes (de atividades, de regulação e sócio-político) nos quais o órgão opera e os principais fatores que afetam suas práticas de arquivamento" (CRUZ, 2013, p. 35). Esta atividade foi adaptada para as necessidades do GSN pensando também no seu uso para a produção de um Plano de Classificação Funcional.

Segundo CRUZ (2013, p.37), para realizar a coleta de dados para essa investigação "a equipe verifica se o órgão participou recentemente de projetos que envolveram análise corporativa, como reengenharia de processos, planejamento estratégico, análise de risco. Tais projetos podem fornecer informações indispensáveis e reduzir a necessidade de uma pesquisa mais profunda." Para este projeto, métodos diferentes foram usados de acordo com a função administrativa estudada. Foram realizadas entrevistas, reuniões com líderes setoriais, análises de documentos institucionais como planos de ação, planejamentos estratégicos, organogramas atuais e antigos, etc. A proposta foi municiar o GSN com o máximo de dados possíveis para a produção dos primeiros esboços das arquiteturas de processos.

O passo B do modelo DIRKS tem como propósito "desenvolver um modelo conceitual do que a instituição faz e como faz, por meio do exame de suas atividades e processos" (CRUZ, 2013, p.38). O projeto de desenvolvimento do GSN seguiu este modelo, porém, buscando como resultado a construção de todas as arquiteturas de processos ao invés do Plano de Classificação Funcional.

O resultado que tivemos após o levantamento de processos seguindo os dois passos foi este ilustrado a seguir:

Estruturação do Tema Desenvolvimento Humano				
Macroprocesso			Classificação	Processo
nível 1	nível 2	nível 3		
Desenvolvimento Humano	Rotinas Trabalhistas	Admissão	POP 061.04-01-01	Admitir colaborador
			POP 061.04-02-01	Cadastrar ponto
		Demissão	POP 061.04-03-01	Proceder Recisão
			POP 061.04-04-01	Processar férias
		Férias	POP 061.04-05-01	Registrar justificativa de ponto
			POP 061.04-06-01	Controlar espelho de ponto
		Controle de ponto	POP 061.04-07-01	Controlar lançamentos de horas aulas
		Grade de Professores	POP 061.04-08-01	Gerir atestado
			POP 061.04-09-01	Gerir afastamento por INSS
			POP 061.04-10-01	Gerir licença maternidade
			POP 061.04-11-01	Gerir licença sem remuneração
		Afastamentos	POP 061.04-12-01	Processar folha de pagamento
			POP 061.04-13-01	Processar impostos
			POP 061.04-14-01	Gerar reajustes coletivos de salários
		Folha de Pagamento	POP 061.04-15-01	Gerar folha de 13º
		13º Salário	POP 061.04-16-01	Calcular redução de carga horária
		Redução de carga horária	POP 061.04-17-01	Comprar vale transporte
			POP 061.04-18-01	Controlar processos de plano de saúde
			POP 061.04-19-01	Controlar processos de consignados
			POP 061.04-20-01	Controlar gastos dos colaboradores na ASFU
POP 061.04-21-01	Controlar pagamentos de fornecedores DH			
POP 061.04-22-01	Controlar eventos dos sindicatos			
Convênios e Benefícios				

Figura 2: Quadro de estruturas de um processo
Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Na arquitetura de processos exemplificada, podemos visualizar a hierarquia administrativa da função 061 Desenvolvimento Humano até o nível processual. Cada um destes processos foi descrito em um POP – Procedimento Operacional Padrão. No conteúdo deste instrumento normativo é possível identificar os documentos arquivísticos relacionados ao procedimento e a função administrativa como veremos no próximo item.

III. Definição dos modelos-padrão dos Instrumentos Normativos

Nesta etapa, a participação do arquivista se fez presente na definição dos tipos de instrumentos normativos a serem desenvolvidos bem como em seu formato. Os três tipos definidos - Políticas, Normas e POPs – buscam de forma harmônica cobrir todos os processos da instituição em facetas diferentes, como vemos a seguir:

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.7, n.1, mar. 2017.

1. Políticas (POL): orientações de impacto corporativo, definidas ou aprovadas pela alta direção. Visam disciplinar o funcionamento da Instituição, a conduta funcional dos colaboradores e orientam a tomada de decisão - direcionamentos de longo prazo.
2. Normas (NOR): têm o objetivo de regulamentar os requisitos a serem observados no desempenho das atividades, considerando as determinações expressas nas políticas da organização. Determinam regras e critérios corporativos e indicam alçadas, competências e responsabilidades relativas a um determinado assunto - o que fazer/quem pode fazer.
3. POPs: descrevem as atividades e tarefas que compõem os processos organizacionais. Orientam os colaboradores no desempenho de suas atribuições - como fazer.

Ao desenvolver o formato do documento, optou-se pelo uso de campos que não apenas mapeassem o processo, mas que também nos indicasse os documentos envolvidos nesse fluxo de trabalho. Nos três instrumentos foi incluída a seção "Documentos Relacionados" que permite ao leitor identificar quais documentos internos ou externos que são importantes ou tem alguma relação com o processo em questão. Há também uma seção de Anexos onde são inseridos modelos oficiais de formulários, requerimentos, tabelas de referência, manuais e outros documentos produzidos pela instituição. Esta seção permite mapear e registrar os modelos oficiais destes documentos. Estes documentos são então guardados e compartilhados, de acordo com os níveis de permissão de acesso e controle, no SharePoint como veremos no item 6.

	<p>POP – CONTROLAR PROCESSO PLANO DE SAÚDE</p>	<p>CÓDIGO: POP 061.04-18-01 EDIÇÃO: REVISÃO:</p>
---	--	--

CÓPIA NÃO CONTROLADA

SUMÁRIO

1	OBJETIVO	2
2	ABRANGÊNCIA	2
3	ACESSO	2
4	DOCUMENTOS RELACIONADOS	2
5	SIGLAS E DEFINIÇÕES	2
6	DETALHAMENTO	2
6.1	ESTRUTURA DE MACROPROCESSOS	2
6.2	PRÉ-REQUISITOS PARA A EXECUÇÃO DO PROCESSO	2
6.3	QUADRO DE DETALHAMENTO DE POP	3
6.4	ORIENTAÇÕES ESPECIAIS PARA EXECUÇÃO DO PROCEDIMENTO	6
6.5	PRAZO PARA EXECUÇÃO DO PROCEDIMENTO	6
6.6	CASOS NÃO PREVISTOS NA EXECUÇÃO DO POP E RECOMENDAÇÕES	6
7	RELAÇÃO DE ANEXOS	6
8	APROVAÇÕES	6

Figura 3: Modelo de Procedimento Operacional Padrão
Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Nos POPs, a seção detalhamento foi desenvolvida em formato tabela, buscando aproximar-se ao máximo de um fluxograma vertical. Esta abordagem possibilita mais uma forma de mapeamento de documentos através da coluna "Documento de Entrada e Saída". Logo, é possível identificar em qual ponto do processo o documento surge ou encerra sua atividade e saber quem são os responsáveis pelo seu fluxo como pode ser visto no exemplo abaixo.



6.3 Quadro de Detalhamento de POP - Docente

Processo: Recrutar e Selecionar candidatos - Docente					
Atividades	Tarefas	Responsável pela tarefa	Documentos de entrada e saída	Ferramentas utilizadas	Observações sobre as atividades
1. Processar demanda	1.1. Receber requisição da vaga	Encarregada do RH/Assistente de RH	Solicitação de Movimentação de Pessoas		
	1.2. Assegurar se requisição está preenchida corretamente e assinada pelo DG	Encarregada do RH/Assistente de RH	Solicitação de Movimentação de Pessoas		
	1.3. Enviar e-mail para o solicitante da vaga formalizando a data de recebimento da solicitação ao RH.	Encarregada do RH/Assistente de RH		e-mail	
	1.4. Cadastrar vaga em planilha de controle interno.	Encarregada do RH/Assistente de RH			
2. Buscar candidatos	2.1. Divulgação da vaga	Encarregada do RH/Assistente de RH		Sites de vagas de emprego	
	2.2. Consultar banco de talentos, banco virtual e físico de currículos.	Encarregada do RH/Assistente		e-mail, Banco de talentos, Sites de	

Figura 4: Quadro de detalhamento de um procedimento
Fonte: Elaborada pelos autores.

IV. Treinamento dos Usuários

A participação do arquivista nesta etapa se deu desde o desenvolvimento do programa de treinamento até a aplicação e o acompanhamento do aprendizado dos usuários da RBE. O programa de treinamento consistiu na aplicação de aulas e exercícios em aproximadamente 300 colaboradores da RBE. O programa consistia na apresentação do projeto, os propósitos do GSN na instituição, o entendimento de cada um dos instrumentos normativos, suas funcionalidades e a realização de exercícios de produção destes documentos.

Para melhor aproveitamento e apropriação do conteúdo, os treinamentos foram aplicados com grupos de colaboradores envolvidos em um mesmo processo, função, ou ainda, em funções e processos próximos e relacionados. Por exemplo, os colaboradores da função Compras foram treinados com os colaboradores responsáveis pelos pagamentos da função Financeiro. Esta abordagem permitiu solucionar problemas nos processos existentes, sanar dúvidas e propor novas formas de execução destes processos.

É importante observar que o formato do treinamento também permitiu ao arquivista mais uma rodada de mapeamento de processos e de identificação de processos relacionados na estrutura administrativa. Alguns pequenos processos não foram identificados nas entrevistas para construção das Arquiteturas de Processos e a aplicação dos treinamentos permitiu peneirar estes processos com esmero.

V. Controle do Fluxo de Produção dos Instrumentos Normativos

Os fluxos de produção dos instrumentos normativos foram definidos buscando priorizar a divisão das etapas de produção de forma igualitária, facilitando a produção de múltiplos INs em paralelo. Essa abordagem teve como intuito gerar repetição no desenvolvimento de cada tarefa, criando uma relação de familiaridade com a tarefa por parte dos usuários para obter resultados mais coesos e coerentes.

Ficou definido que cada membro do GSN seria responsável pelo controle de um número de fluxos de produção pré-determinado. A cada membro foram atribuídas as responsabilidades de acompanhar o desenvolvimento do fluxo, controlar a produção, recolher formulários - o que se configurou em um novo mapeamento e controle documental – definir prazos de entrega de acordo com a complexidade do tema, encaminhar aprovações e fazer conferências de conteúdo e formato de um determinado fluxo de produção de um instrumento normativo.

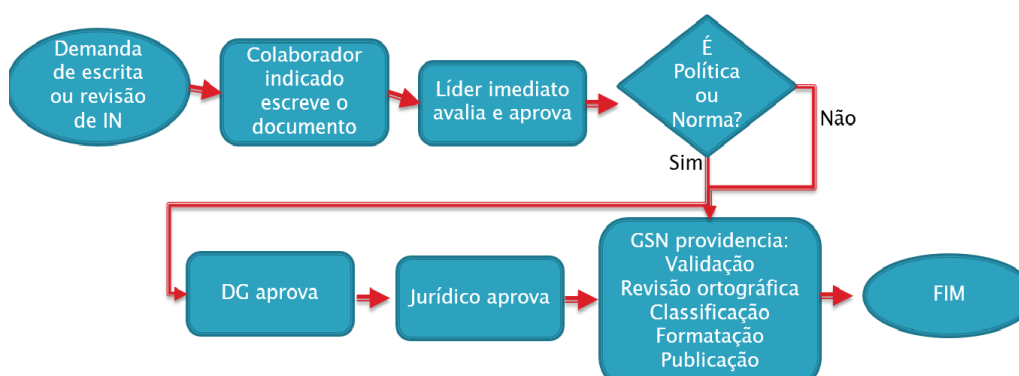


Figura 5: Fluxo de controle documental
Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

VI. Gestão Eletrônica dos Instrumentos Normativos na ferramenta *SharePoint Online*

A escolha da ferramenta *SharePoint Online* como plataforma de produção, controle e publicação dos INs se deu por motivos diversos. O principal ponto considerado foi a parceria já existente entre a RBE e a *Microsoft*, facilitando a integração entre a ferramenta e o pacote *Office365*, utilizado em todos os setores da instituição. Também foi ponderada a inovação da

empreitada dentro da instituição. O *SharePoint Online* era uma das ferramentas inclusas no contrato de parceria entre a Microsoft e a RBE e era até então subutilizada. O uso e desenvolvimento da ferramenta pelo GSN também foi pensado em caráter de teste para uma possível expansão da ferramenta para todos os setores da RBE em especial o Arquivo Central.

O uso da plataforma abrange todo o fluxo de produção, controle e publicação dos instrumentos normativos. Dentro do sistema foram criadas três bibliotecas principais de publicação que funcionam como repositórios digitais. Em cada uma dessas bibliotecas é possível criar fluxos de aprovação da produção dos documentos, permitir e restringir acessos a documentos de diferentes níveis, gerenciar versões e ligar documentos.

Para uma gestão eletrônica mais completa, foi priorizado o uso de requisitos do SIGAD - Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos – em cada uma das ações de gestão. Nas imagens abaixo, vemos a estrutura de pastas da biblioteca POP – Procedimento Operacional Padrão e suas principais informações sobre modificações sofridas. Em cada uma das pastas subdividem-se arquivos em formato Word (.docx) com informações disponíveis sobre aprovação, versão, última modificação, comentários sobre as últimas modificações e versão publicada.

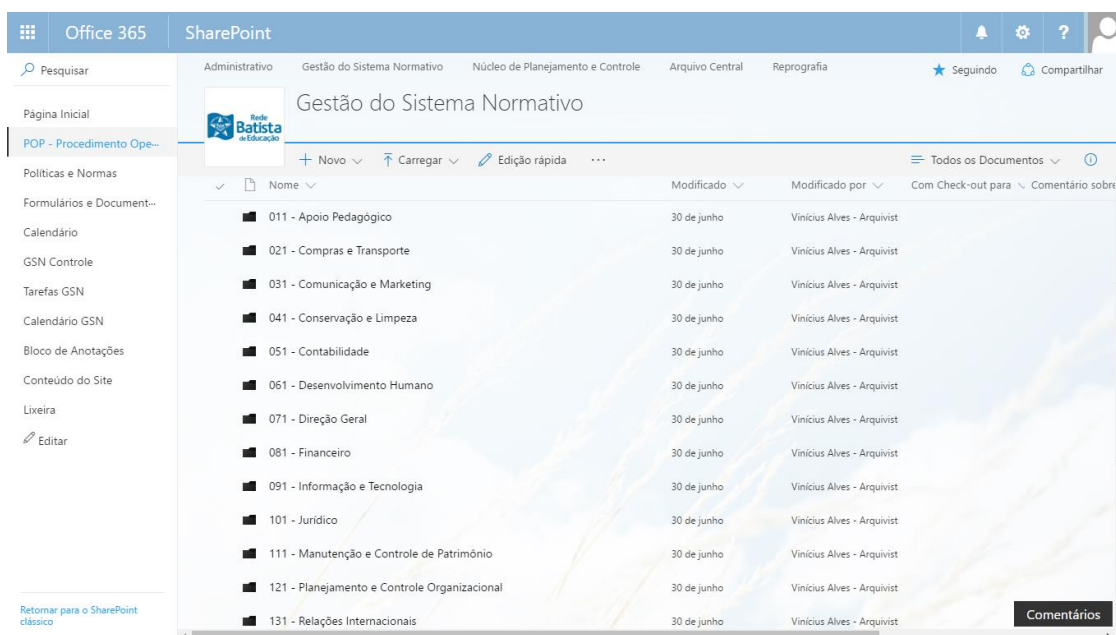


Figura 6: Biblioteca de POPs no SharePoint Online
Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

A estrutura de compartilhamento de links do *SharePoint Online* nos permitiu a criação de uma biblioteca de Formulários e Documentos Administrativos. Nesta biblioteca estão inclusos todos os documentos mapeados no campo "detalhamento" dos POPs e nos campos de "Documentos Relacionados" e "Anexos" de todos os instrumentos normativos. Através do uso dos links, é possível saltar de um documento para outro sem precisar navegar pela página.

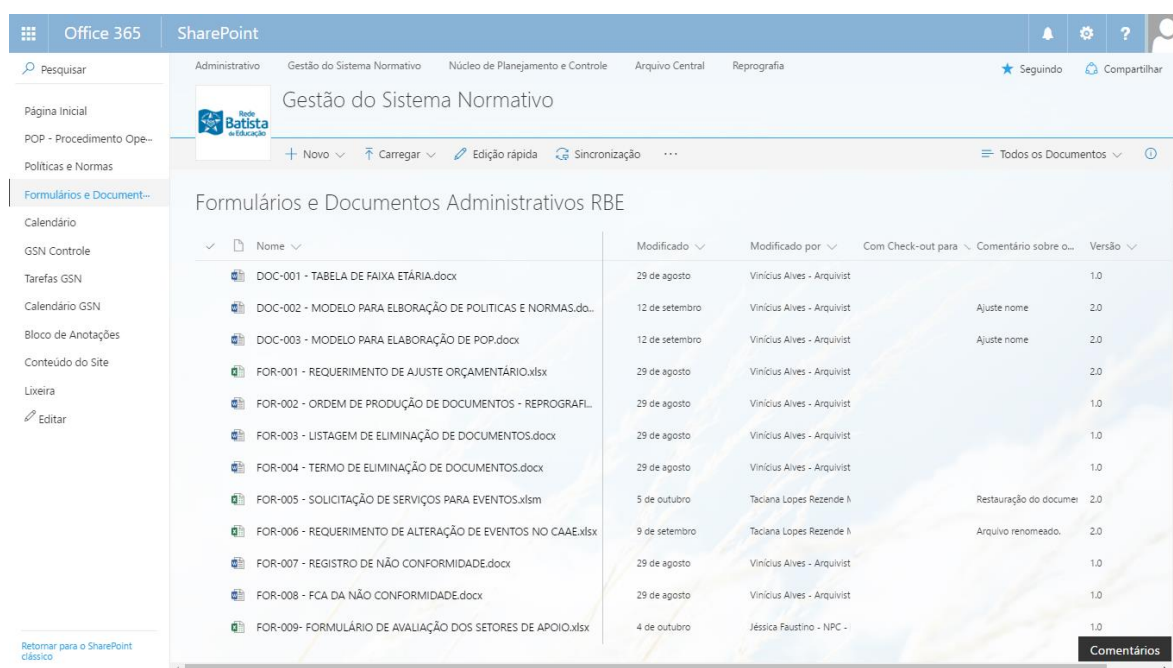


Figura 7: Biblioteca de Formulários e Documentos Administrativos no SharePoint Online
Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

As possibilidades de uso do *SharePoint Online* no que tange a gestão dos documentos eletrônicos ainda estão sendo estudadas pelo Arquivo Central e pelo GSN, mas é possível dizer que a ferramenta tem apresentado resultados plenamente satisfatórios com um custo baixo. Por ser facilmente customizada, é possível trabalhar com a maioria dos requisitos do E-Arq Brasil – Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos – para a construção de um SIGAD bem estruturado. Com o sucesso da implantação do SharePoint Online para as necessidades do GSN, o Arquivo Central acumulou experiência para uma implantação em larga escala para todas as funções arquivísticas da RBE em projeto a se iniciar em 2017.

5 CONCLUSÃO

Muitas são as possibilidades de atuação que o arquivista tem no mercado atual. O uso e gestão da informação são conceitos complexos, que envolvem profissionais de diversas áreas, sobretudo da Arquivologia. Contudo, algumas atividades não necessariamente podem parecer se tratar de algo que o arquivista vai lidar ou gerir. Este profissional precisa perceber todas as nuances em que a informação se apresenta, atualmente, e adequar seus conhecimentos às novas tarefas que incluem a gestão da informação.

Justamente pela sua característica multidisciplinar, as atividades ligadas à informação podem, à primeira vista, ser realizadas por muitos profissionais. Cabe ao arquivista clamar por estas atividades e mostrar que sua capacidade técnica e científica vai muito além das tarefas típicas da profissão.

A atuação do profissional de arquivo durante a criação e em todo o percurso do GSN foi a ponte necessária que fomentou o diálogo entre todos os outros profissionais: engenheiros, administradores e bibliotecários. Foi através do olhar arquivístico que o Sistema Normativo tomou forma de maneira coesa, eficaz e eficiente. Proporcionando assim, êxito em todo o grande investimento que a empresa embutiu neste projeto.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Débora Regina; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Perfil do profissional arquivista para atuar com a gestão documental em ambientes empresariais**. 2008.

Disponível em: <http://www.enearq2008.ufba.br/wp-content/uploads/2008/09/13-debora_regina_cardoso.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2016.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS – CONARQ (Brasil). Câmara Técnica de documentos eletrônicos. **Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos e-ARQ**. Disponível em:

<<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/e-arq.pdf>>. Data de acesso: 18 nov. 2016.

CRUZ, Emília Barroso. **Manual de gestão de documentos**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013.

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.7, n.1, mar. 2017.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15972.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

GUIMARÃES, J. A. C. O profissional da informação sob o prisma da sua formação, In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Profissional da Informação: formação, perfil, e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JARDIM, José Maria. **A formação do arquivista no Brasil**. Niterói: EdUFF, 1999.

MARTINS, Daniela Francescutti. Os desafios da Arquivologia frente à Tecnologia de Informação: uma revisão de literatura. **Ágora: Revista da Associação de Amigos do Arquivo Público do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, v.12, n.26, p.10-16, 1997. Disponível em: <<https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/185>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

MORENO, Nádina Aparecida. A informação arquivística e o processo de tomada de decisão. **Informação & Sociedade**. João Pessoa, v.17, n.1, p.13-21, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/483>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

MOURA, Maria Aparecida. Leitor-bibliotecário: interpretação, memória e as contradições da subjetividade. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.9, n. 2, jul./dez.2004. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/357>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. A Arquivística e a sociedade. In: _____. **Os fundamentos da disciplina Arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. p. 29-76